

УДК 334.723(045)

**СИСТЕМА ВОЗНАГРАЖДЕНИЯ ЧЛЕНОВ ОРГАНОВ УПРАВЛЕНИЯ  
В РОССИЙСКИХ КОМПАНИЯХ С ГОСУДАРСТВЕННЫМ УЧАСТИЕМ****Х.П. Харчилава**Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,  
г. Москва

Рассматривается система вознаграждения членов совета директоров и топ-менеджеров российских компаний с государственным участием. Выявлены основные недостатки в существующей практике вознаграждения российских компаний с государственным участием. Обоснована необходимость внедрения долгосрочной программы мотивации в российских компаниях с государственным участием.

*Ключевые слова:* совет директоров, топ-менеджмент, система вознаграждения, ключевые показатели эффективности, долгосрочная программа развития.

Сложившаяся российская практика выплаты вознаграждений членам органов управления в компаниях с государственным участием нуждается в реформировании. Система вознаграждения должна быть прозрачной, обеспечивать сближение интересов членов совета с долгосрочными финансовыми интересами акционеров и не должна создавать для членов совета каких-либо конфликтов интересов [5, с. 55].

Инструменты долгосрочной мотивации различаются от размера и типа компании с государственным участием (публичная/непубличная). К основным рекомендациям для публичных компаний относится занесение в основу долгосрочной системы мотивации показателей рыночной капитализации. Следует внедрять долгосрочные программы мотивации как обязательный элемент во всех компаниях с государственным участием. Данные программы нацелены на максимальное сближение интересов акционеров и менеджеров, которые переносят акцент с краткосрочных целей по максимизации прибыли на долгосрочные цели по эффективному управлению компаний с учетом всех возможных рисков. Планировать срок действия долгосрочных программ мотивации на 3-5 лет, а совокупный размер программы за весь период действия для публичных обществ может составлять до 3% от капитала компании [6, с. 46].

Как правило, система вознаграждения членов совета директоров состоит из трех частей: фиксированная часть, дополнительные надбавки и переменная часть: фиксированная часть зависит от размера и статуса (публичная/непубличная) компании, временных затрат директора на работу в совете.

Размер базовой части выплат члену совета директоров (наблюдательного совета) рекомендуется корректировать с учетом надбавок за выполнение им функций председателя совета директоров (наблюдательного совета) (не распространяется на лиц, осуществляющих функции председателя в его отсутствие), членство в специализированных комитетах совета директоров (наблюдательного совета), выполнение функций председателя специализированных комитетов совета директоров (наблюдательного совета) (не распространяется на лиц, осуществляющих функции председателя в его отсутствие). Данный вид выплат корректируется в зависимости от участия члена совета директоров (наблюдательного совета) в проводимых заседаниях, как совета директоров (наблюдательного совета), так и специализированных комитетов. При этом к участию члена совета директоров (наблюдательного совета) относится только его личное присутствие на очных заседаниях совета директоров (наблюдательного совета) и представление письменного мнения для голосования на заочном заседании совета директоров (наблюдательного совета).

Надбавки за председательство в совете директоров (наблюдательном совете) могут составлять до 30% от максимального размера базовой части, за председательство в специализированном комитете – до 20% от максимального размера базовой части, за членство в специализированном комитете – до 10% от максимального размера базовой части. Дополнительные выплаты за членство в специализированном комитете также корректируются в зависимости от участия лица в проводимых заседаниях, по аналогии с советом директоров (наблюдательным советом).

Премияльная часть (вознаграждение, бонус), которая представляет собой вознаграждение члена совета директоров (наблюдательного совета), размер которого находится в непосредственной зависимости от достижения определенных результатов деятельности организации.

Стимулирующие выплаты членам советов директоров (наблюдательных советов) не распределяются во времени, выплачиваются один раз в год по итогам их работы за период с момента проведения предыдущего годового собрания акционеров компании до момента проведения годового общего собрания акционеров по итогам последнего финансового года (далее – корпоративный год) по решению общего собрания акционеров.

Переменная часть вознаграждения должна носить долгосрочный характер, не создавать конфликтов интересов для членов совета: для публичных компаний – вознаграждение акциями с отсрочкой права продажи не менее года после окончания полномочий; для непубличных – отсутствует или (в крайнем случае) выплачивается как отложенная часть фиксированного вознаграждения.

Дополнительно членам совета директоров, как правило, компенсируются расходы, связанные с выполнением ими своих функций. Компенсация расходов может производиться в соответствии с установленными нормами, и включает проезд, проживание в гостинице и международную связь (при необходимости).

Фактический размер вознаграждения членов совета директоров крупнейших российских компаний с государственным участием существенно отличается как от рекомендованного Росимуществом, так и от среднерыночного уровня. В убыточных компаниях, как правило, вознаграждение членам совета не выплачивается совсем. Так, например, в 2013 году средний уровень вознаграждения составил 3,7 млн руб. Выплаты выше данного показателя имеют члены совета директоров таких компаний, как «Роснефть», «Ростелеком», «Газпром», «Транснефть», «Сбербанк» и «Банк ВТБ». При этом долгосрочные инструменты вознаграждения совета директоров практически не применяются. Исключением является компания «Роснефть», которая в 2013 году выплачивала вознаграждение членам совета директоров акциями.

Таким образом, при получении компанией определенного размера выручки будет формироваться определенный фиксированный на корпоративный год максимальный размер базовой части стимулирующих выплат.

Результаты деятельности компании, с достижением которых целесообразно увязывать размер вознаграждения членов советов директоров (наблюдательных советов) находят свое выражение в ключевых показателях эффективности (КПЭ), рекомендованных для них Комитетом по кадрам и вознаграждениям. Ориентировочные значения данных КПЭ утверждаются решением общего собрания акционеров. Степень достижения ориентировочных значений определяется по итогам соответствующего финансового года.

Определенную часть вознаграждения рекомендуется выплачивать в виде акций компании либо с применением финансовых инструментов, связанных с их стоимостью.

Стимулирующие выплаты не рекомендуется производить членам советов директоров (наблюдательных советов), являющимися одновременно членами коллегиального исполнительного органа компании либо единоличным исполнительным органом компании, а также членам советов директоров

(наблюдательных советов), которым в соответствии с действующим законодательством Российской Федерации запрещено участвовать на платной основе в деятельности органа управления коммерческой организации, а также занимать должности и заниматься другой оплачиваемой деятельностью в коммерческих организациях.

Члену совета директоров (наблюдательного совета) по решению общего собрания акционеров могут производиться компенсации расходов, связанных с его участием в заседаниях органов управления.

Система материального стимулирования членов советов директоров (наблюдательных советов) должна включать в себя эффективный механизм раскрытия информации о производимых выплатах по итогам их работы за соответствующий корпоративный год. С этой целью компании необходимо отражать в годовом отчете следующие сведения, обеспечив их представление за прошедший и предшествующий ему корпоративные годы:

- количество членов совета директоров (наблюдательного совета), имеющих право на получение стимулирующих выплат по итогам работы в соответствующем корпоративном году;
- максимальный размер базовой части, который может быть получен членом совета директоров (наблюдательного совета) по итогам его работы за соответствующий корпоративный год;
- сумму надбавок, приходящуюся на одного члена совета директоров (наблюдательного совета) за выполнение им дополнительных функций в соответствующем корпоративном году с разбивкой по видам надбавок;
- критерии взаимосвязи вознаграждения с результатами деятельности компании;
- общую сумму премиальной части стимулирующих выплат в предшествующем корпоративном году;
- общую сумму всех стимулирующих выплат членам совета директоров (наблюдательного совета) компании в предшествующем корпоративном году;
- общую сумму компенсаций расходов, связанных с осуществлением членами совета директоров (наблюдательного совета) своих функций в соответствующем корпоративном году.

Росимуществом отмечено, что порядок формирования вознаграждения, выплачиваемого членам советов директоров (наблюдательных советов) компании с государственным участием должен быть одобрен решением общего собрания акционеров. Вместе с этим внутренний документ, касающийся системы оплаты труда руководящих работников общества должен быть одобрен решением совета директоров (наблюдательного совета), решения в отношении остальных работников общества могут приниматься высшим менеджментом самостоятельно с учетом вышеизложенных принципов [1].

В отношении компаний, получающих различные виды государственной поддержки, Росимущество отмечает, что в обществах, получающих государственную поддержку в виде субсидирования ставки по кредитам, государственных гарантий по кредитам, иных субсидий и бюджетных ассигнований, направленных на увеличение уставного капитала (в том числе в случае, когда данные средства выделяются организации в рамках реализации федеральных целевых программ), средства государственной поддержки не должны использоваться для целей материального стимулирования. При этом в период оказания государственной поддержки сотрудникам компании рекомендуется не выплачивать переменную часть вознаграждения [1].

Что касается дочерних и зависимых обществ головных организаций, Росимущество считает возможной организацию взаимодействия между ними по вопросу унификации систем оплаты труда работников компаний, при которой создаваемые при органах управления головных организаций комитеты по кадрам и

вознаграждениям могут принять на себя функции по выработке системы материального стимулирования работников применительно ко всем организациям, входящим в соответствующую структуру.

Однако за пять лет, прошедших с формирования рекомендаций по определению размеров вознаграждения работников госкомпаний, в системе материального стимулирования, применяемых компаниями с государственным участием, удалось решить не все проблемы.

По результатам анализа материалов об итогах исполнения Долгосрочных программ развития и достижения КПЭ компаниями с государственным участием, в том числе, в части увязки системы вознаграждения и мотивации топ-менеджмента госкомпаний с результатами исполнения ключевых показателей эффективности (КПЭ), утвержденных в составе долгосрочных программ развития (ДПР) были выявлены ряд типичных проблемных аспектов в системе организации мотивации топ-менеджмента, в частности [3]:

- КПЭ генерального директора не соответствуют КПЭ компании, которые были утверждены в составе ДПР;

- на долю переменной части вознаграждения единоличного исполнительного органа (ЕИО) приходится менее 30% общей суммы ежегодного вознаграждения, что снижает финансовую мотивацию ЕИО по исполнению КПЭ. При этом, существенная часть переменного вознаграждения выплачивается по итогам квартальных выплат, которые не привязаны к выполнению КПЭ ДПР;

- КПЭ верхнего уровня не декомпозируются на уровень линейного / операционного менеджмента

Необходимо унифицировать подход к формированию системы вознаграждения топ-менеджмента в компаниях с государственным участием и внедрить механизмы персональной ответственности топ-менеджмента за выполнение КПЭ, вплоть до досрочного расторжения трудового контракта за системное не достижение плановых значений КПЭ компании.

В том числе, предлагается:

1. В случае, если КПЭ единоличного исполнительного органа (ЕИО) не соответствуют КПЭ, утвержденным в составе ДПР, обеспечить внесение изменений в трудовые договоры и (или) локальные нормативные документы компании с целью приведения в соответствие системы вознаграждения и ответственности ЕИО с достижением целевых КПЭ ДПР[4].

2. Установить норматив по доли переменной части вознаграждения, выплачиваемого ЕИО по итогам выполнения КПЭ, на уровне не менее 50% от его фиксированного вознаграждения. Для высокотехнологичных компаний или компаний с высокими темпами роста бизнеса эксперты рекомендуют установить переменную часть вознаграждения на уровне не менее 100% от фиксированного оклада.

3. Минимизировать или полностью исключить квартальные премии (бонусы) для ЕИО, что необходимо для формирования долгосрочной мотивации ЕИО в достижении поставленных задач.

4. Переменная часть вознаграждения должна выплачиваться не ранее проведения годовых общих собраний акционеров (ГОСА) и только после получения результатов независимого аудита исполнения ДПР и КПЭ, что позволит верифицировать достигнутые значения КПЭ и результаты работы компании по итогам года.

5. Рассмотреть целесообразность введения принципа отложенных выплат переменной части вознаграждения (бонуса) для ЕИО и для топ-менеджмента. В частности, рекомендуется руководствоваться положениями инструкции Банка России от 17.06.2014 № 154-И «О порядке оценки системы оплаты труда», в соответствии с которой не менее 40% переменной части вознаграждения может выплачиваться с отсрочкой на определенный срок (в некоторых случаях на срок более 3-х лет), в том

числе размер переменного вознаграждения может быть пересмотрен в сторону понижения в случае выявления негативных отложенных эффектов в деятельности компании от принимаемых решений со стороны ЕИО и топ-менеджмента в течение указанного периода отсрочки выплаты [2].

6. Включить в положение о вознаграждении единоличного исполнительного органа и положение о вознаграждении топ-менеджмента пункт о возможности досрочного расторжения трудовых контрактов за недостижение целевых значений КПЭ.

7. Обеспечить декомпозицию КПЭ ЕИО на уровень линейного / операционного менеджмента пропорционально их вкладу в достижение данных КПЭ в части реализуемого функционала. Предусмотреть декомпозицию интегрального КПЭ инновационной деятельности на уровень ключевых заместителей ЕИО с целью максимально эффективной командной работы по обеспечению инновационного развития бизнеса.

Дополнительно эксперты отметили, что лучшей практикой в процессе формирования системы вознаграждения является использование не более 7-9 КПЭ (в случае использования большего количества КПЭ происходит размытие их весов). В случае, если у компании утверждено большее количество КПЭ в составе ДПР, предпочтительно на уровне заместителей генерального директора / руководителей структурных подразделений (уровень «-1» и уровень «-2») использовать не более 7-9 КПЭ.

При адаптации данных рекомендаций комитет по кадрам и вознаграждениям при совете директоров компании должен провести сравнительный анализ систем вознаграждения в сравнимых компаниях в отрасли (benchmarking), а также анализ лучших мировых практик при принятии решения о пересмотре / доработке текущей системы мотивации ЕИО и топ-менеджмента.

#### **Список литературы**

1. Письмо Росимущества от 15.02.2011 № ГН-13/3802 « О рекомендациях по определению размеров вознаграждений работникам госкомпаний».
2. Инструкция Банка России от 17.06.2014 № 154-И «О порядке оценки системы оплаты труда в кредитной организации и порядке направления в кредитную организацию предписания об устранении нарушения в ее системе оплаты труда».
3. Методические указания по применению ключевых показателей эффективности государственными корпорациями, государственными компаниями, государственными унитарными предприятиями, а также хозяйственными обществами, в уставном капитале которых доля участия Российской Федерации, субъекта Российской Федерации в совокупности превышает 50 процентов». [Электронный ресурс] <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=171050> (дата обращения 10.10.2016).
4. Методические рекомендации по разработке долгосрочных программ развития стратегических открытых акционерных обществ и федеральных государственных унитарных предприятий, а также открытых акционерных обществ, доля Российской Федерации в уставных капиталах которых в совокупности превышает пятьдесят процентов [Электронный ресурс] <http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/about/structure/depreal/201404222> (дата обращения 10.10.2016).
5. Проблемы мотивации представителей государства: монография / под ред. д-ра эконом. наук, проф. И.Ю. Беляевой и канд. экон. наук, доц. М.М. Пуховой; И.Ю. Беляева, Т.В. Бутова, М.М. Пухова, Х.П. Харчилава, А.Г. Абдрахманова. М.: Издательство «Русайнс», 2015.
6. Механизм агрегированной оценки качества управления непубличными российскими компаниями с государственным участием : монография / колл. авторов; под ред. И.Ю. Беляевой, Х.П. Харчилавы. Москва: РУСАЙНС, 2016. 146 с.

## REMUNERATION SYSTEM OF THE BOARD MEMBERS IN RUSSIAN COMPANIES WITH STATE PARTICIPATION

**Kh.P. Kharchilava**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow

The article discusses the system of remuneration of board members and top-managers of Russian companies with state participation. The author reveals major drawbacks in the existing practice of Russian companies remuneration and the necessity of long-term incentive program implementation.

**Keywords:** *board of directors, top management, reward system, efficiency indicators, long-term development program.*

*Об авторе:*

ХАРЧИЛАВА Хвича Патаевич – кандидат экономических наук, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, e-mail: [leorem@yandex.ru](mailto:leorem@yandex.ru)

*About the authors:*

HARCHILAVA Hvicha Pataevich – candidate of economic Sciences, associate Professor of the Department of corporate Finance and corporate management, Financial University under the Government of the Russian Federation, e-mail: [leorem@yandex.ru](mailto:leorem@yandex.ru)

### References

1. Pis'mo Rosimushhestva ot 15.02.2011 № GN-13/3802 « О рекомендациях по определению размеров вознаграждений работникам госкомпаний».
2. Инструкция Банка России от 17.06.2014 № 154-I «О порядке оценки системы оплаты труда».
3. Metodicheskie ukazaniya po primeneniyu ključevykh pokazatelej jeffektivnosti gosudarstvennykh korporacijami, gosudarstvennykh kompanijami, gosudarstvennykh unitarnymi predpriyatijami, a takzhe hozjajstvennykh obshhestvami, v ustavnom kapitale kotorykh dolja uchastija Rossijskoj federacii, sub#ekta Rossijskoj Federacii v sovokupnosti prevyshaet 50 procentov». [Elektronnyj resurs] <http://base.consultant.ru/cons/cgi/online.cgi?req=doc;base=LAW;n=171050> (data obrashhenija 10.10.2016).
4. Metodicheskie rekomendacii po razrabotke dolgosrochnykh programm razvitija strategicheskikh otkrytykh akcionernykh obshhestv i federal'nykh gosudarstvennykh unitarnykh predpriyatij, a takzhe otkrytykh akcionernykh obshhestv, dolja Rossijskoj Federacii v ustavnykh kapitalah kotorykh v sovokupnosti prevyshaet pjat'desjat procentov [Elektronnyj resurs] <http://www.economy.gov.ru/wps/wcm/connect/economylib4/mer/about/structure/depreal/201404222> (data obrashhenija 10.10.2016).
5. Problemy motivacii predstavitelej gosudarstva: monografija / pod red. d-ra jekonom. nauk, prof. I.Ju. Beljaevoj i kand. jekon. nauk, doc. M.M. Puhovoj; I.Ju. Beljaeva, T.V. Butova, M.M. Puhova, H.P. Harchilava, A.G. Abdrahmanova. M.: Izdatel'stvo «Rusajns», 2015.
6. Mehanizm agregirovannoj ocenki kachestva upravlenija nepublichnykh rossijskimi kompanijami s gosudarstvennym uchastiem : monografija / koll. avtorov; pod red. I.Ju. Beljaevoj, H.P. Harchilavy. – Moskva: RUSAJNS, 2016. 146 s.